

Mérnöki menedzsment módszerek BMEVITMAK47

Mérnök-informatikus és villamosmérnök alapszakok

Gazdasági és humán ismeretek / Kötelezően választható

Szervezeti kultúra és szervezeti magatartás

Kósa Zsuzsanna Ph.D.

BME Távközlési és Médiainformatikai Tanszék

Budapest, 2024

Áttekintés

Mit nevezünk kultúrának?

- Magatartási szokások és értékek összességét
- Történeti-, földrajzi- etnikai- és csoport vonatkozásai vannak

Kultúra modellek és típusok

- hatalomtól a személyiségig,
- hősök, mítoszok, rituálék

Munkahelyi- szervezeti- kultúra

- Magatartási szokások a munkahelyen
- Formálisak és informálisak

Üzleti kultúrák nemzeti sajátosságai

- Hofstede kutatásai az IBM különböző országok-beli leányvállalatainál

Kultúra fogalma

- A kultúra fogalma a „kultiváció” (művelés) kifejezésből származik.
- Cicero használta először szellemi értelemben
- Egy adott társadalomhoz tartozó gyakorlatok, értékek és kódok gyűjteményeként fogható fel
- A gondolkodást és a viselkedést irányító és meghatározó mintázatok tanultak.
- Azt tesszük, amit társadalmunk és közösségünk mintázatai megszabnak, mint „természetest”.

A kultúra relatív jellege

Történeti jelleg

- A magatartási mintázatok változnak a történelemben
- Akkumuláció történik nemzedékről nemzedékre
- Egyidejűleg van magas- és népi- / tömeg-kultúra

Nemzeti jelleg

- A különböző népeknek más-más magatartási mintázataik vannak
- Ezek a mintázatok hatnak egymásra a népek (BÁRMILYEN) találkozásakor
- A nyelv megkönnyíti az akkumulációt

Hofstede: a kultúra hagymamodellje

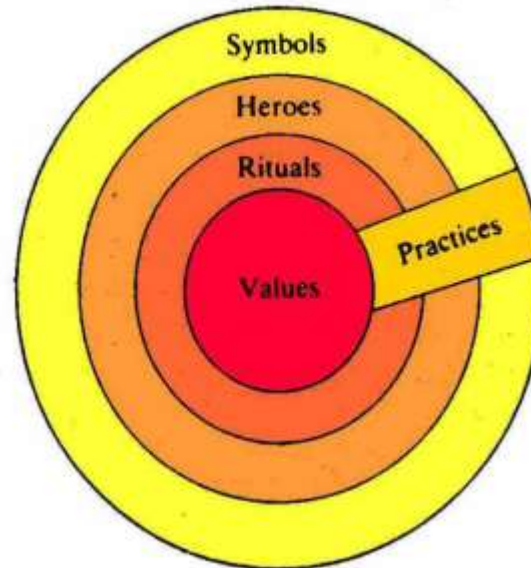
Látható rétegek:

1. *Szimbólumok:*

tárgyak, építészeti alkotások, viselet...

2. *Hősök:*

magatartásmodellek, akik nagyra becsült tulajdonságokkal rendelkeznek...



<http://laofutze.wordpress.com/category/hofstede/>

Ritkábban látható réteg:

3. *Rítusok:* kollektív tevékenységek, viselkedési formák

Nem látható, nem tudatos réteg:

4. *Értékek:* általános tendenciák, hogy mit tartunk jónak, illetve rossznak.

A szervezeti kultúra

Szervezeteken belüli mintázatok:

- Szervezetek szimbólumai
- Kit tartanak „hősnek”: tipikusan az alapítókat
- Mit hogyan szoktak tenni (rítusok)
- Ki mit tehet /nem tehet meg (értékek)



<http://sandylearningblog.wordpress.com/2010/11/02/the-second-model-the-iceberg-model-of-workplace-dynamics/>

Látható szint

- tárgyak, nyelvezet ,
- berendezés, imázs
- öltözködés, viselkedés

Megérthető szint

- Mitoszok, anekdoták
- Értékek, érzések,

Tudattalan szint

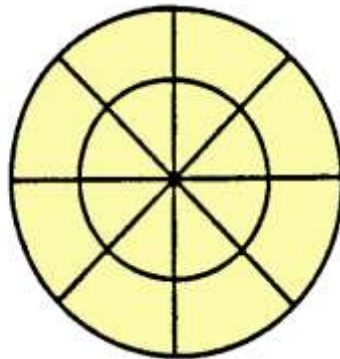
- Alapkarakterek
- Összetartó erő

Szervezeti kultúra típusok 1

Hatalomkultúra

- Egy hatalmi központ van, amely pozíciókat oszt
- Kevés a szabályzat, a főnök kedvét kel keresni
- Induláskor célszerű és rugalmas

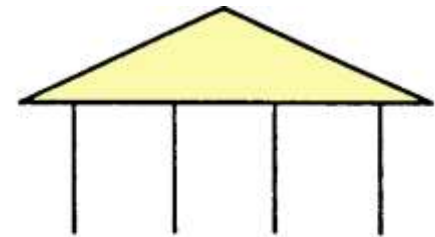
Power culture
(the web)



Szerepkultúra

- Funkcionális területek ügyrend alapján együttműködnek
- Munkamegosztáson alapuló személytelen rend rendezi a sorokat
- Stabil környezetben jó, biztonságot ad belül is

Role culture
(Greek temple)

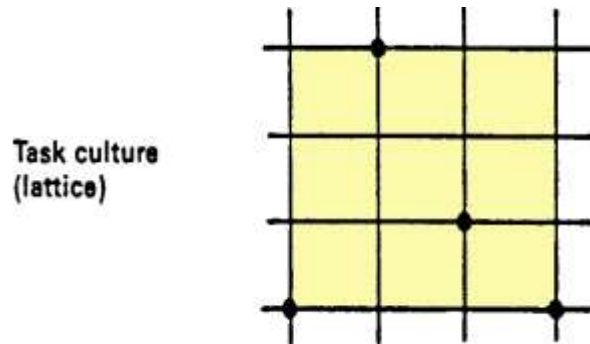


<https://www.tutor2u.net/business/reference/models-of-organisational-culture-handy>

Szervezeti kultúra típusok 2.

Feladatcultúra

- Projektekhez rendeli az erőforrásokat
- Mátrix szervezet
- Hatalom forrása a szakértelem
- Elismerés a pillanatnyi teljesítményért
- Gyorsan változó környezetben rugalmas, de nehezen irányítható



Személyiségcultúra

- Laza szerveződés egyéniségek között
- Ügyvédek, tanácsadók, művészek társulása
- A szervezet alárendelt az egyéneknek
- Bármikor ki lehet lépni, de a



<https://www.tutor2u.net/business/reference/models-of-organisational-culture-handy>

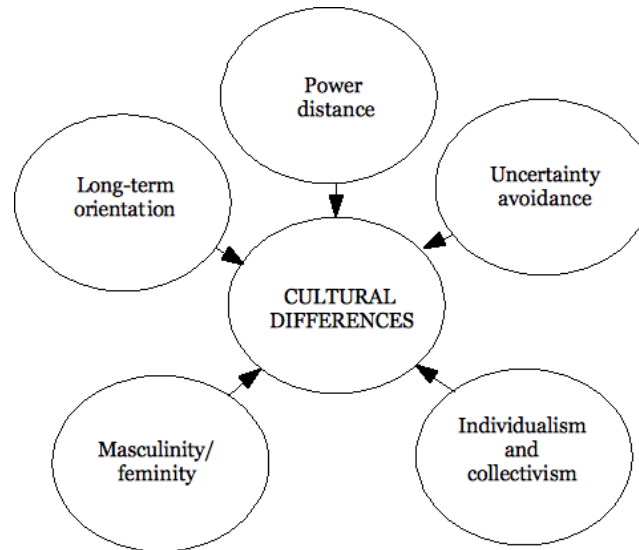
Üzleti kultúrák nemzeti sajátosságai

Hofstede,
IBM szociológusa
1974-ben és 1994-
ben

Összehasonlította
a különböző
országokban
az üzleti kultúrákat
Először négy, majd
plusz egy
dimenziót talált

Később még egyet

<http://www.youtube.com/watch?v=nLQxU8BbGCY>



<http://research-methodology.net/hofstedes-cultural-dimensions-2/>

1. Hatalmi távolság
2. Egyén és csoport viszonya
3. „Férfias” v. „nőies” jelleg (*versengés v. szolidaritás*)
4. Bizonytalanság és kockázat vállalás
5. Időhorizont
6. (későbbi) *Engedékenység*

Hofstede D1: Hatalmi távolság

Az alacsonyabb hatalmi státusszal rendelkezők

- mennyire fogadják el,
- vagy várják el, hogy a magasabb hatalmi státuszúak **döntsenek**, és **meghatározzák a körülményeket**, és van-e ellenvéleményük?

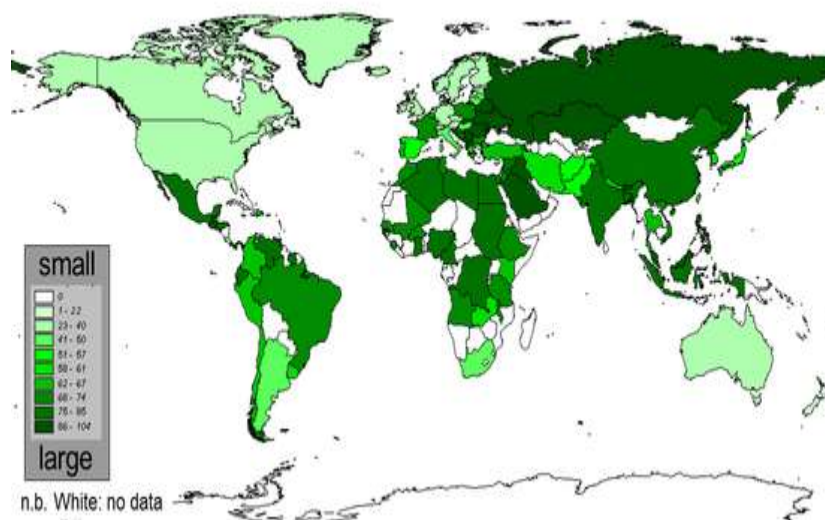
Nagy hatalmi távolság:

- Fegyelem elfogadása, és a döntésért a főnök a felelős

Kis hatalmi távolság:

- Személyes felelősség a magatartásért, a cselekvésért a beosztott is felelős

Power Distance World map



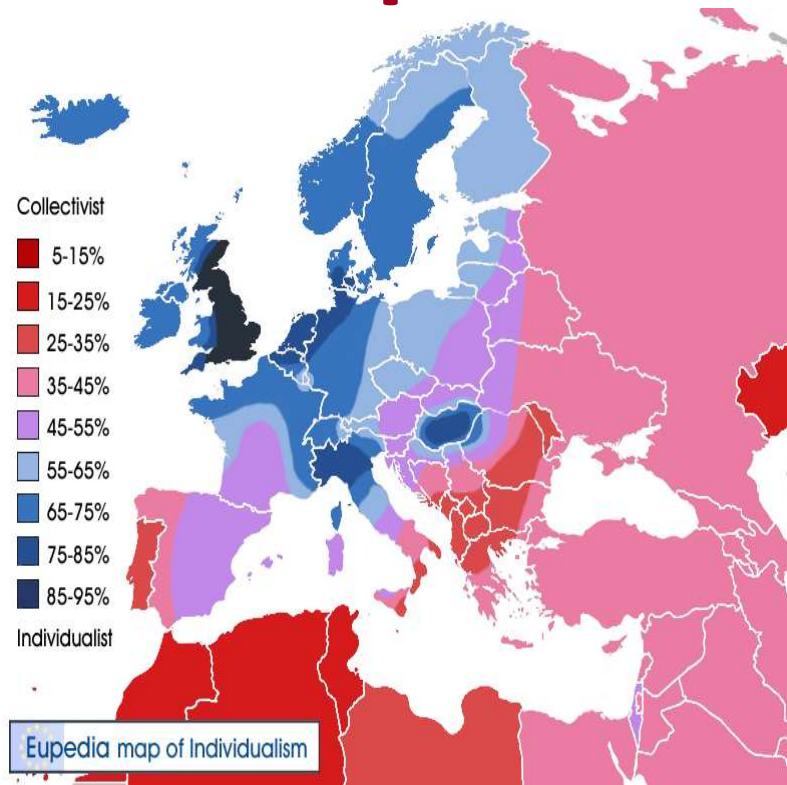
<https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

Hofstede D2:

Egyén és csoport viszonya

Individualista társadalmak

- Az egyén köteles eltartani magát, gondoskodni magáról és a családjáról.
- A társadalmi kötelékek lazák, oldhatók, újraköthetők.
- Elvárás az öngondoskodás, nem elvárás a szolidaritás.



[http://www.eupedia.com/forum/threads/26956-Map-of-Individualism-\(vs-Collectivism\)](http://www.eupedia.com/forum/threads/26956-Map-of-Individualism-(vs-Collectivism))

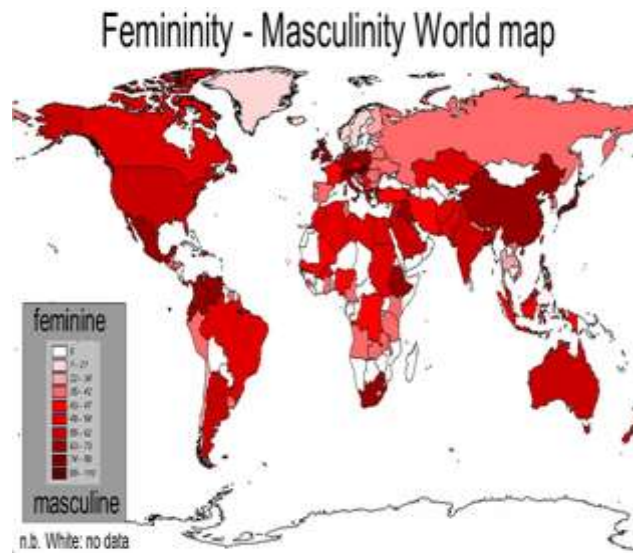
Kollektivista társadalmak

- Az egyének születésüktől fogva szorosan kapcsolódnak egy csoporthoz, amely feltétlen hűséget és ragaszkodást vár el,
- cserébe gondoskodik róluk, védelmezi őket.

Hofstede D3: „férfias” és „nőies” társadalmak

„Férfias” társadalmak

- Nemi szerepek elkülönülnek
- Férfiaktól versengést, vezetést és kemény viselkedést várnak el.
- Nőktől lágy, szolidáris, nőies viselkedést várnak el.
- Sokat számít a rang és a presztizs



<https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

„Nőies” társadalmak

- A nemi szerepek átfedésben vannak.
- A férfiaktól is elvárják, hogy az életminőséggel is törődjenek, szerények legyenek.
- A nőktől is elvárják, hogy eltartsák a családjukat.
- A szolidaritás általános elvárás

Hofstede D4:

Bizonytalanság és kockázat

Bizonytalanság kerülés

- Előre kiszámítható helyzetek megítélése pozitív
- Ismeretlen helyzetek fenyegetésnek hatnak
- Írott és íratlan szabályokat kell betartani
- A szavakat a kontextussal együtt kell megítélni
- **„Ami különböző, az veszélyes”**



<https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

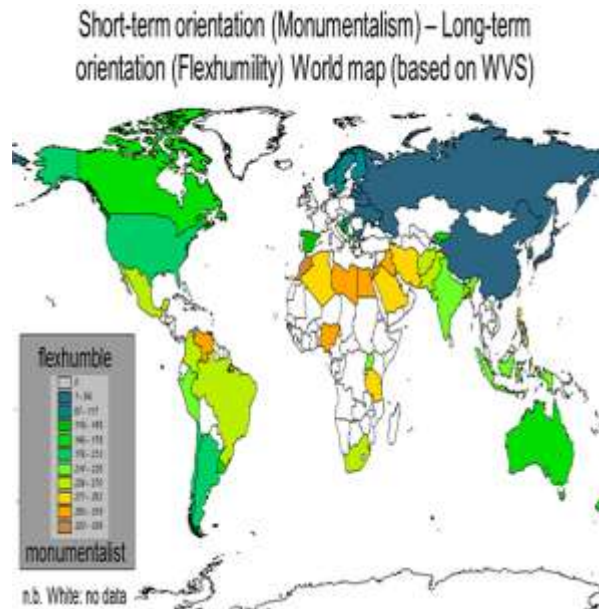
Kockázat vállalás

- Előre kiszámítható helyzetek megítélése inkább negatív
- Ismeretlen helyzetek lehetőséget jelentenek
- Kevés szabály, inkább a helyzet dönt
- A helyzeteket szavakkal is ki kell mondani
- **„Ami különbözik, az érdekes”**

Hofstede D5: Időhorizont (a plusz dimenzió)

Rövid távú orientáció

- A jelen a közeljövő alapja, a múlt „kiömlött tej”, amin kár búslakodni
- A jelenben az emberek helyzete képességeik alapján különbözhet
- A megélt élmények tanítanak, ezért sok mindent meg kell élni
- Van újrakezdés, csak energia kell hozzá



<https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

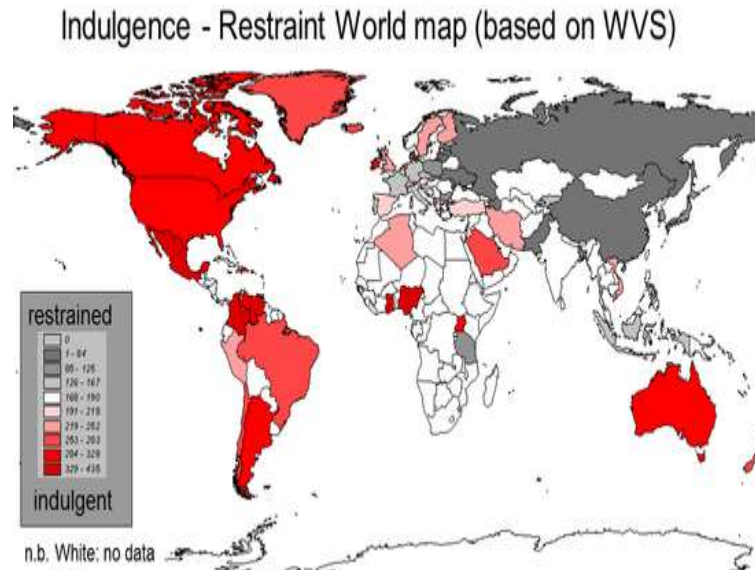
Hosszú távú orientáció

- A jelen a múltból következik, a hagyomány érték
- Kis különbség legyen az emberek között
- Érték a kitartás, a takarékoság, a munka csak hosszú távon ad gyümölcsöket
- Aki megéri a helyét a világban, az betölti a hivatását

Hofstede D6: Engedékenység (a későbbi dimenzió)

Megengedő társadalmak

Személyes élet-
kontrol kevés
szabállyal;
Boldogság-keresés
Nyitottság és
barátkozás
idegenekkel is
élmény-etika
kifelé fordulás
Sport teljesítmény
második esély
lazább nemi erkölcs

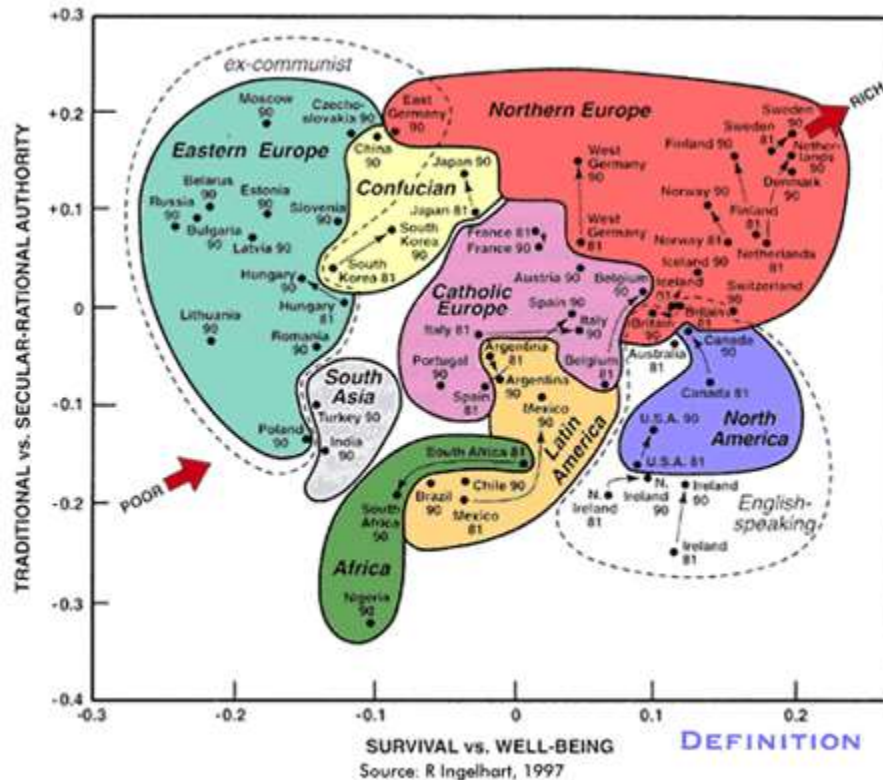


<https://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>

Korlátozó társadalmak

Külső élet-kontrol
szabályokkal
Munka-etika,
zárkózottság,
befelé fordulás,
Kevesebb sport,
Kevesebb barátkozás
idegenekkel
Egész életen át tartó
konzisztens magatartás
Morális megközelítések
Szigorú nemi erkölcs

Hosszú távú érték-tudat kutatás eredményei



https://en.wikipedia.org/wiki/Inglehart%E2%80%93Welzel_cultural_map_of_the_world

Függőleges tengely: vallásosság-szekularizáltság (vallás és állam szétválasztása)

Vízszintes tengely: anyagi javak-önmegvalósítás és részvétel a döntésekben

- A kultúrák nagyobb vallásokhoz köthetők, amelyek érintik a tudat legmélyebb rétegét is.
- Korábbi generációk túlélési tapasztalatai formálják a gondolkodást
- Az értékek folyamatos, lassú változásban vannak
- Földrajzilag távol levő kultúrák is hasonlíthatnak egymásra

Kultúráközi kommunikáció a munkahelyen

Külföldi befektető Hazánkban

Rövid, tömör, explicit
kommunikációt igényel
Saját kultúra-elvárásait
hozza

Nem szereti az informális
közléseket és a
panaszkodást

Direkt közléseket vár el, a
kontextusokból nem ért,
vagy félreért



[https://www.entrepreneur.com/
article/276998](https://www.entrepreneur.com/article/276998)

Külföldi munkavállalás

Meg kell ismerni a
helyi szimbólumokat
Akkor célszerű
mesélni, ha kérdeznek

Nem az a hős, aki
nálunk

Nehéz megtanulni a
tudatalatti szintet

A kommunikáció lehet
fárasztó

Konfliktus kezelést
sokszor nem ismerjük

További olvasnivalók

Kultúráról

- <http://www.new-paradigm.co.uk/culture-complex.htm>
- https://en.wikipedia.org/wiki/Cultural_diversity
- https://en.wikipedia.org/wiki/Cultural_identity

SZERVEZETI KULTÚRÁRÓL

- <https://seapointcenter.com/types-of-organizational-culture/>

Üzleti kultúráról

- <http://www.businessdictionary.com/definition/organizational-culture.html>

Kultúraközi kommunikációról

- <http://www.commcoreconsulting.com/5-tips-on-cross-cultural-communications/>